

A958

v.6

PEQUEÑA Y MEDIANA empresa

CONTABILIDAD Y FINANZAS



Servicio Nacional
de Aprendizaje
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL



SENIA
Regional Antioquia-Chocó
BIBLIOTECA COMUNITARIA

UNIDAD

6

Presupuesto



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

0063
V. 6

SENA
DIRECCION GENERAL
FORMACION PARA GERENTES
DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - P.M.E.



PRESUPUESTO

SENA
Regional Antioquia Chocó
BIBLIOTECA CONSTRUCCION

Area: Contabilidad y finanzas, área clave de la emp

Bloque Modular: Unico

Módulo Instruccional: 6

Bogotá, 1989



FORMACION DE MONITORES
SENA, 1990

Contenidos: Martha Avila de Decambii, Ricardo Gómez Castaño. Asesores de Empresa Regional Atlántico

Asesoría Técnico Pedagógica: Luis Miguel León C. Gustavo Peralta H. Asesores Digeneral

Adecuación Pedagógica y Corrección de Estilo: Stella M. Pérez C. y Clemencia Losada P.

Dibujos: Nancy Vergara

Diagramación: Ana V.

Derechos reservados a favor del
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Impresión: Editorial Presencia Ltda.
Calle 23 No. 24-20
Bogotá - Colombia.

CONTENIDO

INTRODUCCION

OBJETIVOS

I. EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA

- A. Ventajas del presupuesto
- B. Prerrequisitos
- C. Limitaciones del presupuesto
- D. Ubicación del presupuesto en el tiempo
- E. Esquema presupuestario de la empresa

II. FACTORES QUE INCIDEN EN LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO

- A. Factores externos
- B. Factores internos
- Ejercicio

III. ELABORACION DEL PRESUPUESTO

IV. PRESUPUESTO DE OPERACION

- A. Presupuesto de ventas
- B. Presupuesto de producción
- Ejercicio

V. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

- A. Presupuesto de caja
- B. Presupuesto de estado de ventas y gastos
- C. Presupuesto de balance general
- D. Presupuesto de flujo de fondos

VI. PRESUPUESTOS DE INVERSION, COSTOS Y PRESUPUESTOS

- A. Presupuestos de inversión
- B. Costos y presupuestos

VII. PRESUPUESTO INTEGRAL

VIII. PROYECCIONES A TRAVES DE LOS PRESUPUESTOS

IX. CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTADA

Ejercicio

BIBLIOGRAFIA

USTED ESTA AQUI

AREA: CONTABILIDAD

1. INFORMACION CUANTITATIVA
PARA TOMA DE DECISIONES



2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA
A TRAVES DE LOS ESTADOS
FINANCIEROS



3. COSTOS UNITARIOS DE PRO-
DUCCION



4. COSTO UNITARIO DE VENTAS
PUNTO DE EQUILIBRIO



5. ANALISIS DE LOS ESTADOS
FINANCIEROS



6. PRESUPUESTO

INTRODUCCION

Una de las herramientas que permite al empresario planear para el futuro es el presupuesto. Destaquemos entonces su importancia, si tenemos en cuenta que toda empresa está inmersa en un medio sometido a cambios constantes que inciden directamente en su desarrollo.

Desde un comienzo el empresario debe estar preparado para proyectar la supervivencia y alcanzar el engrandecimiento de su empresa. Por lo tanto, es necesario que elabore planes que le permitan visualizar el desarrollo de su negocio en un plazo fijado previamente que puede ser uno, dos, cinco o más años.

Este módulo presenta los conceptos básicos sobre el presupuesto y la forma de elaborarlo; aunque la importancia del presupuesto radica principalmente en el control que se ejerce sobre su ejecución.

Amigo empresario: sin presupuesto usted no puede construir el futuro de su empresa; y sin un control eficaz, el presupuesto no tiene significación.

¡Por eso pase adelante e inicie
el estudio de este importante tema!

OBJETIVOS

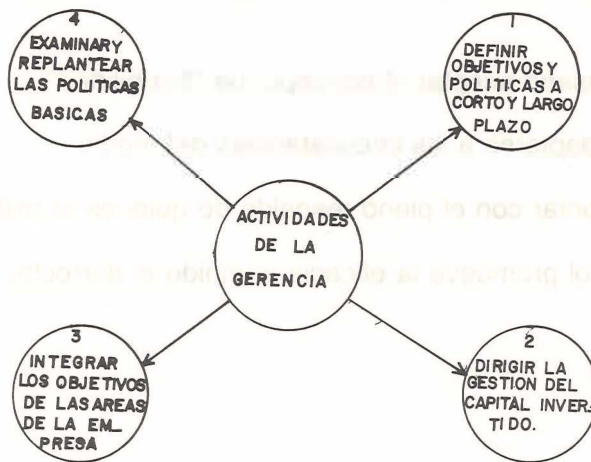
Como gerente de una pequeña o mediana empresa usted debe tomar conciencia de la importancia de trabajar con base en presupuestos que le permitan prever el uso adecuado de los recursos, con el objeto de reducir la incertidumbre y optimizar los resultados.

El estudio de este tema le permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

1. Explicar cuáles son las ventajas, los prerrequisitos y las limitaciones del presupuesto.
2. Identificar los factores que inciden en la elaboración del presupuesto, tanto internos como externos.
3. Mostrar cómo se elabora un presupuesto.
4. Explicar en qué consisten los presupuestos de operación, financieros y de inversión, quién los prepara y cómo se relacionan entre sí.
5. Indicar qué proyecciones se pueden hacer a través de los presupuestos y quién debe ejercer el control de la ejecución presupuestal.

I. EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA

Para manejar acertadamente una empresa es necesario que la gerencia tenga una visión clara de sus objetivos y de la situación de sus recursos para alcanzarlos. Con tal fin debe cumplir las siguientes actividades:



A. VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos tienen las siguientes ventajas:

- Obligan a la empresa a considerar las políticas básicas.

Obligan a cada uno de los integrantes a obtener metas y objetivos.

- Inducen a planear el uso más adecuado de los recursos.
- Definen responsabilidades para cada función.
- Exigen el autoanálisis periódico de la empresa.

B. PRERREQUISITOS

Para alcanzar las ventajas anteriores es necesario que:

- La gerencia crea en el plan y se comprometa a cumplirlo.
- La gerencia conozca las variables controlables y no controlables para evaluar las características del medio.
- Exista un compromiso en cada área de la empresa.
- Exista un sistema contable actualizado.

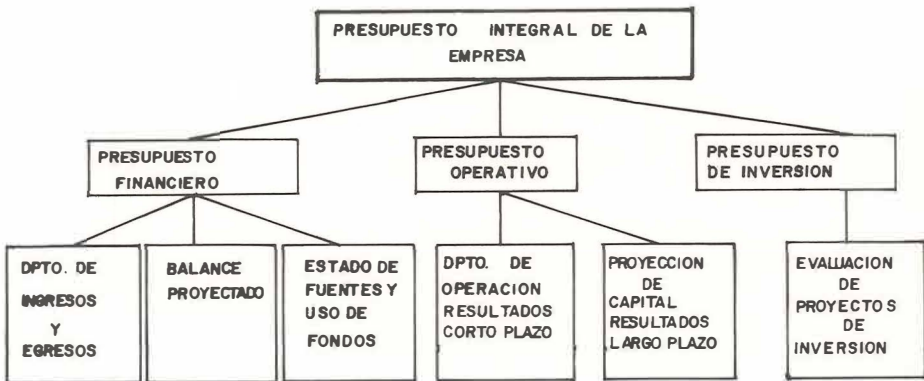
C. LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO

- El cumplimiento depende de la exactitud de los presupuestos básicos.
- Es necesario aceptar el concepto de “flexibilidad”.
- Debe adaptarse a las circunstancias del medio.
- Debe contar con el pleno respaldo de quienes lo realizan.
- El control promueve la eficacia e impide el derroche.

D. UBICACION DEL PRESUPUESTO EN EL TIEMPO



E. ESQUEMA PRESUPUESTARIO DE LA EMPRESA



II. FACTORES QUE INCIDEN EN LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO

Estos factores son de dos clases:

- *Externos*
- *Internos*

A. FACTORES EXTERNOS

1. SITUACION ECONOMICA GENERAL

Para pronosticar acertadamente sus operaciones futuras, cada empresa debe investigar su situación en el mercado.

Esta labor se puede realizar utilizando diversas fuentes que están al alcance de cualquier empresa que se preocupa por estos asuntos. Esas fuentes entre otras pueden ser: Las publicaciones oficiales, las publicaciones empresariales, las revistas técnicas especializadas y los trabajos doctrinarios.

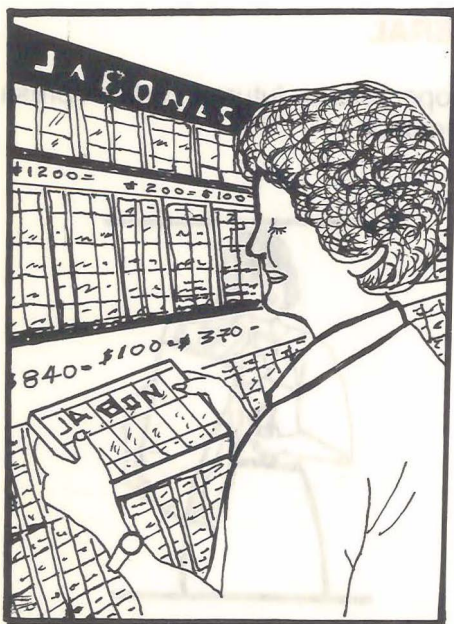
Los cambios generales del mercado influyen en la demanda futura. Por ejemplo, en épocas de



depresión no es posible hacer un presupuesto optimista porque la crisis económica repercute en todas las actividades microeconómicas. Por el contrario, en los períodos de auge y prosperidad se pueden elaborar presupuestos optimistas.

2. ACCION DE LA COMPETENCIA

La herramienta fundamental para conocer las operaciones de la competencia es la investi-



gación de mercados con respecto a sus productos, precios y ventas. Toda empresa, para fijar su política comercial, necesita de esta actividad.

Para las empresas es de vital importancia conocer la calidad, precio, envase y aceptación de los productos que se expenden. Por lo tanto, si es posible, se aconseja conocer por medio de encuestas y entrevistas la opinión de los consumidores y distribuidores sobre las mercaderías.

3. PRECIOS, ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

Este factor es importante analizarlo puesto que cualquier variación en el precio inmediatamente afecta a la demanda y por consiguiente a la oferta. Hay productos cuya demanda no se expande aunque disminuya el precio. En cambio hay otros que son sensibles a las oscilaciones de los precios, por ejemplo, los de consumo de primera necesidad. Por supuesto que no solamente el precio es el que influye en el aumento o disminución de la oferta y demanda; hay otros factores como la calidad y la presentación de los productos que también contribuyen a mantener y elevar las ventas y los beneficios.

4. TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

Este factor deberá medir la situación del mercado y su capacidad de demanda aunque la tendencia del mercado sea creciente, de lo contrario habrá que proceder con muchísima prudencia.

La vitalidad de la empresa, su crédito, el prestigio que haya alcanzado, el progreso de la industria o actividad y el aumento general de la demanda son factores que inciden en el crecimiento de las ventas.

Variaciones estacionales de las ventas.

Es importantísimo precisar las incidencias de las variaciones estacionales para planificar en forma adecuada la producción y las compras, con el fin de prever las existencias de materias primas.

Sin embargo, cuando se pueden tener “stocks” de algunos productos por períodos más o menos prolongados, es conveniente realizar la producción de manera uniforme aunque en algunas épocas sea desproporcionada.

B. FACTORES INTERNOS

Son todos aquellos inherentes a las ventas y operaciones futuras de la empresa, y son:

1. ORGANIZACION DE VENTAS

Todo cálculo sobre las ventas debe basarse en la organización que tengan las mismas. Debe derivarse de la eficacia de la gerencia de ventas y de la distribución de los productos; por lo tanto es indispensable apreciar en su justa medida cuál es el límite que impone la organización de las ventas con el fin de no proyectar presupuestos exagerados.

2. POLITICA DE PROMOCION

Por lo general, es indispensable aplicar una buena política de promoción a los presupuestos si se quieren incrementar las promociones. Esto hace indispensable planificar lo mejor posible la publicidad, la promoción y la propaganda de la mercancía producida.

3. POSIBLES CAMBIOS EN LOS PRODUCTOS

La preparación de los presupuestos obliga a prever los modelos, colores y demás características de las mercancías. Por ejemplo, para expandir la demanda y las ventas de los artículos del hogar son indispensables los cambios en la producción de las mercancías.

4. CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LAS MERCANCIAS

Este es uno de los factores más difíciles de prever con exactitud, por cuanto el volumen de operaciones nunca podrá superar la capacidad de la producción de la empresa y, por lo tanto, deberá siempre presupuestar menos de lo que se puede estimar como la máxima capacidad instalada de la factoría.

5. REGIMEN FINANCIERO DE LA EMPRESA

El monto del capital circulante, el crédito comercial y bancario de que dispone la empresa, los plazos que puede conceder a la clientela y los que acuerdan los acreedores, son importantísimos factores de carácter financiero para la formulación de los presupuestos. En efecto, un régimen financiero adecuado facilita la expansión de las operaciones debido a que disminuye las dificultades para adquirir mercancías y materias primas, cancelar obligaciones y atender los diversos gastos de explotación. Por otra parte, las ventas a crédito en ningún momento podrán originar apremios financieros.

6. MARGEN DE BENEFICIOS

Después de preverse el volumen físico de las ventas, hay que calcular los gastos que requiera el proceso de distribución para agregarlo al costo de las mercaderías o productos elaborados. De acuerdo con la experiencia de su empresa, seguramente se habrá dado cuenta de que es relativamente sencillo hacer estos cálculos, con la ayuda de la información estadística y el análisis del mercado en cuanto al nivel de los precios y salarios.

Luego, deberá calcular el margen de utilidad neta de las ventas, para lo cual hay que tener en cuenta las diferentes alternativas según los

precios, costos y volúmenes físicos de operaciones, en procura del beneficio óptimo o de utilidades satisfactorias. Para computar este beneficio se hace necesario analizar el índice mensual proveniente de la relación entre los costos y las ventas de ejercicios anteriores, y así se prevé si el cálculo del beneficio es elevado, normal o reducido.

El índice mensual de costos y ventas se calcula de la siguiente manera:

1. Se calcula el índice mensual de costos y ventas de los ejercicios anteriores, y se compara con el índice mensual de costos y ventas del ejercicio actual.

2. Se calcula el índice mensual de costos y ventas de los ejercicios anteriores, y se compara con el índice mensual de costos y ventas del ejercicio actual.

El índice mensual de costos y ventas se calcula de la siguiente manera:

EJERCICIO No. 1

Resuelva las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las ventajas, los prerequisites y las limitaciones del presupuesto?
2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la elaboración del presupuesto? Explique por qué inciden y cómo lo hacen.

Comente sus respuestas con su instructor

III. ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Las previsiones se formulan generalmente para períodos anuales, con la discriminación mensual de las cifras. Lógicamente que el período anual es el que corresponde al ejercicio económico de la entidad a cuyo término se elabora el balance general. Mientras más reducido sea el plazo para el cual se calcula el presupuesto, más acertados son sus cálculos.

Los presupuestos se pueden hacer a:

Corto plazo: hasta un año.

Mediano plazo: uno o dos años.

Largo plazo: más de dos años.

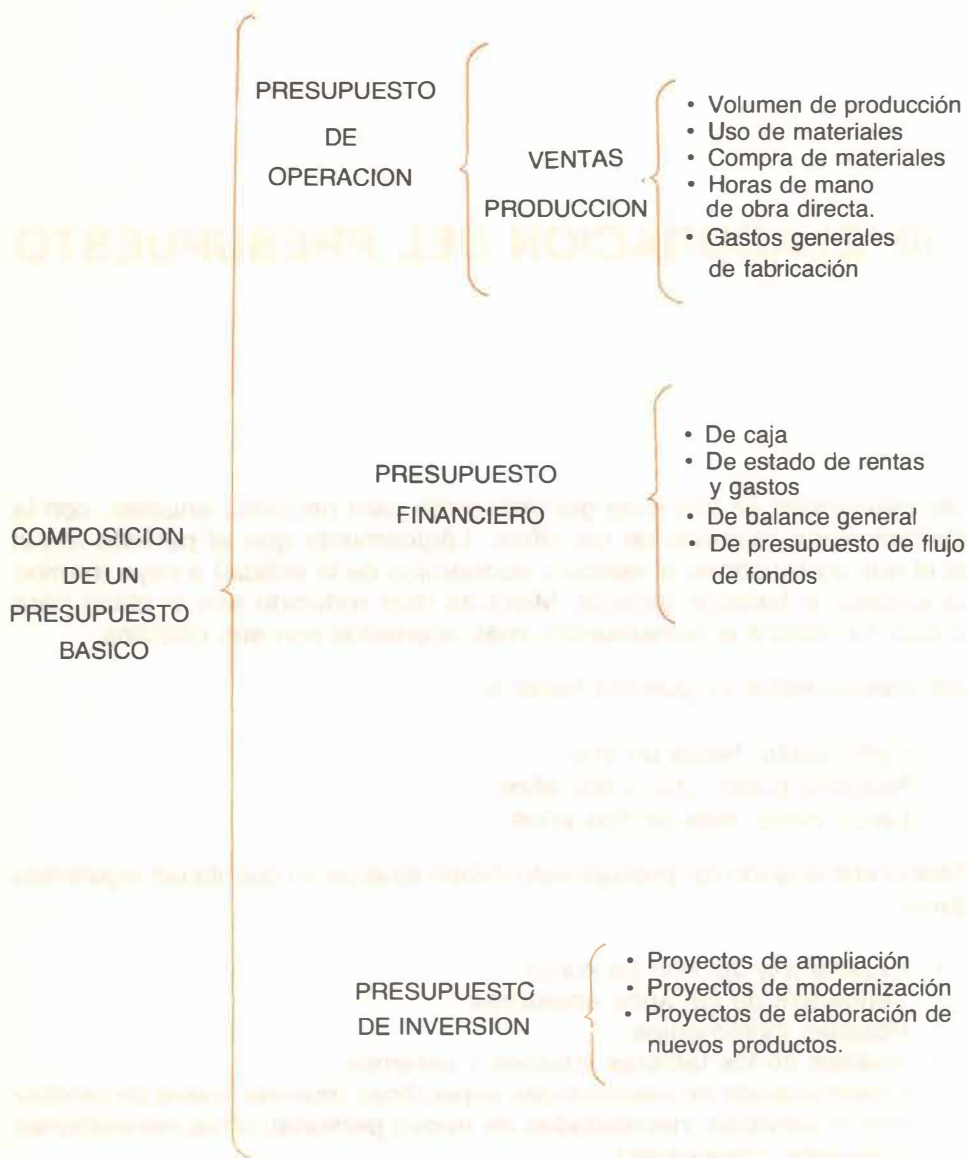
Para la elaboración del presupuesto deben tenerse en cuenta las siguientes guías:

- Experiencia del año en curso.
- Tendencia de los años anteriores.
- Posibles incrementos.
- Análisis de los factores internos y externos.
- Determinación de necesidades específicas (nuevas líneas de producción o servicios, necesidades de nuevo personal, otras instalaciones y equipos adicionales).

Toda empresa debe elaborar tres clases de presupuestos:

- De operación
- Financiero
- De inversión.

En los siguientes capítulos nos dedicaremos a estudiar detalladamente cada uno de ellos. Observemos en el siguiente gráfico la composición general de un presupuesto básico.



IV. PRESUPUESTO DE OPERACION



FABRICA DE CAMARAS FOTOGRAFICAS



Son los pronósticos que se hacen de las diferentes secciones de las áreas de la empresa. Comprende:

A. PRESUPUESTO DE VENTAS

Es el punto de partida para realizar el presupuesto integral de la empresa. En él se prevé el número de unidades que se espera vender en un tiempo determinado.

La elaboración de este presupuesto se explica ampliamente en la Unidad No. 1-8 del área de mercadeo ("La mejor manera de planear las ventas").

B. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

La planificación de la producción no puede hacerse independiente de la planificación de ventas. Después de efectuar los cálculos de ventas, deben hacerse planes que determinan las cantidades necesarias de los artículos que se producirán.

Para desarrollar el presupuesto de producción se requieren cinco presupuestos parciales que son:

- Volumen de producción
- Uso de materiales
- Compra de materiales
- Horas de mano de obra directa
- Gastos generales de fabricación.

Consideremos cada uno de ellos.

1. PRESUPUESTO DE VOLUMEN DE PRODUCCION

Principalmente hace referencia a la producción de partes, piezas o productos acabados en un período determinado mediante la colaboración, entre otros, de materiales y elementos humanos.

Significado

Indica el número de piezas, partes o elementos terminados que se espera producir en un período determinado.

Responsable

El jefe del Departamento de Producción.

Quién lo prepara

El jefe del Departamento de Producción, con la asesoría de los técnicos e ingenieros industriales que trabajan en el departamento.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Se relaciona en forma directa con el presupuesto de ventas por cuanto toda producción deberá estar sujeta a un mínimo y a un máximo de ventas, con el de uso de materiales, compra de materiales, uso de la mano de obra directa y de gastos generales de manufactura.

Al entrar a elaborar este presupuesto, hay que definir dos factores fundamentales:

- La capacidad de producción de la factoría, y
- Los inventarios de mercancías.

Realmente, antes de que se elabore el presupuesto de producción o de ventas, se debe conocer la capacidad de la planta, así como la de cada uno de los departamentos en donde se manufacturan los productos.

Respecto a los inventarios, desempeñan un papel importante para definir el presupuesto de producción, porque cuanto mayor sea el número de unidades que se presenten en el inventario, la capacidad de producción tenderá a ser proporcionalmente cada vez menor y viceversa, a menos que se presenten casos excepcionales o extraordinarios.

Naturalmente que a este respecto se presentan varios fenómenos. Por ejemplo, no es viable que exista un inventario voluminoso de un producto que sea susceptible de averías, daños, o que pueda presentar dificultades posteriores en cuanto a calidad, tamaño, etc. En este caso la capacidad instalada de producción deberá estar acorde con el presupuesto de ventas, y la empresa estará sujeta a variar la capacidad de producción, según lo exijan las circunstancias.

Existirán otras empresas en las que de acuerdo con la demanda, van sacando la producción. Esta política, por supuesto, permitirá al final almacenar algo de lo producido y no vendido, por períodos relativamente cortos.

Es bastante aconsejable que periódicamente se hagan observaciones a la capacidad de producción, ya sea hacia producir más o menos de lo que se haya presupuestado, de acuerdo con los informes suministrados por el Departamento de Ventas.

La forma más usual de presentar este presupuesto es la siguiente:

La empresa "NN" en el primer semestre de 1988, además de los datos suministrados de ventas, tiene la siguiente información:

Inventario del artículo A en 1-1-88. 1.500 unidades

Inventario esperado del artículo A en 6-30-88. 2.000 unidades

Inventario del artículo B en 1-1-88. 3.000 unidades

Inventario esperado del artículo B en 6-30-88. 2.000 unidades

El presupuesto que se presentará quedará así:

| ARTICULO A | ARTICULO B | |
|-------------------------------------|--------------|---------------|
| Presupuesto de ventas del semestre. | 5.000 | 10.000 |
| + Inventario esperado en 6-30-88 | <u>2.000</u> | <u>2.000</u> |
| Total esperado de unidades | 7.000 | 12.000 |
| - inventario de unidades 1-1-88 | <u>1.500</u> | <u>-3.000</u> |
| Unidades que se espera producir. | 5.500 | 9.000 |

2. PRESUPUESTO DEL USO DE MATERIALES

Significado

Son todas aquellas materias primas o bienes intermedios que se necesitan para la producción.

Responsable

Es responsabilidad del contralor o de uno de sus colaboradores o asistentes ejecutivos.

Quién lo prepara

Generalmente lo prepara uno de los asistentes ejecutivos del contralor.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Tiene relación directa con el de producción, por cuanto al necesitarse materia prima y productos semielaborados para el bien final, tiene relación primaria. También se relaciona con el de compra de materiales y con el de costo de productos manufacturados, porque el uso del material directo constituye el primer elemento de costo.

EJEMPLO:

Se tiene la siguiente información:

Artículo (A) - Requiere de 1 tonelada por unidad del material X y 2 toneladas por unidad del material Y.

Artículo (B) - Requiere 5 metros por unidad del material M y 2 metros por unidad del material N.

Por lo tanto, el presupuesto del uso de materiales para el primer semestre de 1988, se hará de acuerdo con el siguiente esquema:

| Producto | Unidades producidas | Materiales por unidad | Total materiales usados | Costo unitario del material | Costo material usado |
|----------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Art. A | 5.500 | | | | |
| Mater. X | | 1 Ton/Und. | 5.500 Ton. | \$100/Ton. | \$ 550.000 |
| Mater. Y | | 2 Ton/Und. | 11.000 Ton. | \$120/Ton. | \$1.320.000 |
| Art. B | 9.000 | | | | |
| Mater. M | | 5 m/Und. | 45.000 m | 4/m | \$ 180.000 |
| Mater. N | | 2 m/Und. | 18.000 m | 2/m | 36.000 |
| | | | | | \$2.086.000 |

3. PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES

Para evitar stocks de materias primas inadecuados y despilfarros en compras de materiales, es bastante aconsejable elaborar este presupuesto.

Significado

Son los materiales que se desean comprar para un período determinado, generalmente es de un mes.

Responsable

El jefe del Departamento de Compras.

Quién lo prepara

Lo debe preparar el contralor o uno de sus asistentes ejecutivos, que bien puede ser el jefe de compras, con la colaboración de sus subalternos.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Tiene relación directa con el de uso de materiales, así como con los presupuestos de producción, ventas y caja.

Cuando el presupuesto de compra de materiales se expresa en dinero, es muy útil para el tesorero de la compañía, especialmente cuando se calcula el presupuesto de caja. De la misma manera, es una ayuda importante para el estudio de los costos de manufactura que aparecen en los estados de rentas y gastos, y en el balance general.

El Departamento de Compras es el que está íntimamente relacionado con los precios y, por supuesto, con los costos estimados de los materiales, ya que tiene contacto directo con los proveedores o abastecedores de materias primas; por lo tanto, este departamento tiene en sus manos el manejo y administración de materiales y la reducción de sus costos.

Además de los costos de los materiales hay otros costos que van adscritos a éstos tales como fletes, manipuleo, bodegajes de la materia prima, etc., que se tratan como gastos generales de manufactura.

Este presupuesto debe calcularse teniendo en cuenta los inventarios, porque con el almacenamiento de materiales algunas empresas, al hacer stocks de mercancías, se ahorran dineros u obtienen grandes o mayores rendimientos de capital utilizando sin mayores riesgos o daños silos como bodegas. Este fenómeno se presenta primordialmente con los productos estacionales.

A pesar de que los costos por inversión inicial son muy altos, es aconsejable construir silos o bodegas para almacenamiento de productos especiales, porque posteriormente se reflejan las bondades económicas que éstas técnicas ofrecen.

El objetivo principal del presupuesto de compra de materiales, es tener siempre en existencia la materia prima necesaria para el proceso de producción.

EJEMPLO:

Los siguientes datos facilitan la elaboración del presupuesto de compra de materiales:

| | |
|---|-------------|
| Costo unitario del material X: | \$100/Ton. |
| Costo unitario del material Y: | \$120/Ton. |
| Costo unitario del material M: | \$ 4/m |
| Costo unitario del material N: | \$ 2/m |
| Inventario esperado del material X en 6-30-89 | 10.000 Ton. |
| Inventario esperado del material Y en 6-30-89 | 6.000 Ton. |
| Inventario esperado del material M en 6-30-89 | 500 m |
| Inventario esperado del material N en 6-30-89 | 900 m |
| Inventario de material X en 1-1-89 | 5.000 Ton. |
| Inventario de material Y en 1-1-89 | 4.000 Ton. |
| Inventario de material M en 1-1-89 | 200 m |
| Inventario de material N en 1-1-89 | 500 m |

En consecuencia, con los datos anteriores, el presupuesto se deberá elaborar para el primer semestre de 1988 así:

| Detalle | Mat. X | Mat. Y | Mat. M | Mat. N |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| Inventario esperado 6-30-89 | 10.000 Ton. | 6.000 Ton. | 500 m | 900 m |
| Materiales de Prod. | 550 Ton. | 1.100 Ton. | 45.000 m | 18.000 m |
| TOTAL DE MATERIALES | 10.550 Ton. | 7.100 Ton. | 45.000 m | 18.900 m |
| – Inventario mater. 1-1-89 | –5.000 Ton. | –4.000 Ton. | –200 m | –500 m |
| Unidades que deben comprarse | 5.000 Ton. | 3.100 Ton. | 45.300 m | 18.400 m |
| Precio unitario de compra | \$ 100/Ton. | \$ 120/Ton. | \$ 4/m | \$ 2/m |
| Costo presupuest. de compra | \$555.000 | \$372.000 | \$181.200 | \$ 36.800 |
| Costo total | \$1.145.000 | | | |

4. PRESUPUESTO DE HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA

Quizás es el presupuesto en donde, para su elaboración, intervienen diferentes personas de los departamentos de la empresa, por cuanto se deben tener en cuenta procedimientos diferentes de ingeniería industrial, así como los distintos métodos que se utilizan en la administración de salarios.

Significado

Son las diferentes horas de mano de obra directa que se utilizan en el proceso de producción, así como el costo o valor de estas horas.

Responsable

El contralor o uno de los asistentes ejecutivos.

Quién lo prepara

El jefe del Departamento de Producción, con el jefe del Departamento de Personal y la asistencia de sus respectivos subalternos.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Tiene relación directa con el de producción, con el de costo de producto manufacturado, con el estado de rentas y gastos y con el de caja.

EJEMPLO:

Por concepto de mano de obra directa en el proceso de producción se tienen los siguientes datos:

Operación 1: 3 horas de mano de obra directa por cada unidad producida en el artículo (A) con un costo de \$2 por hora.

Operación 2: 2 horas de mano de obra directa por cada unidad producida en el artículo (B) con un costo de \$1 por hora.

El presupuesto de mano de obra directa para el primer semestre del año 1989 quedará elaborado así:

| | Unidades producid. | Hora de mano de obra direc- ta/unidad. | Total de horas presupuestadas | Costo total de las horas presu- puestadas |
|-------------------|-----------------------|--|----------------------------------|---|
| Artículo A | 5.500 | 3 horas | 16.500 | $16.500 \times \$2 = 33.000$ |
| Artículo B | 9.000 | 2 horas | 18.000 | $18.000 \times \$1 = 18.000$ |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | 34.500 | \$51.000 |

5. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION

Este presupuesto es importante porque posibilita la disminución de costos y el mantener un buen control de ellos en los demás departamentos.

Significado

Indica, en cualquier proceso de manufactura, los gastos generales fijos y variables que se necesitan tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros gastos generales que tienen que ver en el proceso de producción.

Responsable

El contralor o uno de sus asistentes ejecutivos.

Quién lo prepara

Lo debe elaborar un asistente ejecutivo del contralor.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Tiene relación directa con los de producción, costo de producto manufacturado, rentas y gastos y con el de caja.

Generalidades de este presupuesto

Antes de llegar a elaborar el presupuesto de gastos generales de manufactura se deberá determinar el nivel normal de producción, bien sea en unidades de producto, en horas de mano de obra directa, horas máquina o cualquier otra unidad. En el caso que nos ocupa podríamos tomar 34.500 que son las horas presupuestadas.

Por otra parte, es necesario determinar con exactitud cuáles son los gastos generales fijos y cuáles los variables bien sea por el método gráfico, o el de los mínimos cuadrados o cualesquiera de los métodos estadísticos que se conocen.

Precisamente en los gastos generales es en donde los presupuestos flexibles pueden complementar el presupuesto maestro, por cuanto ofrecen un análisis más pormenorizado en cada uno de los niveles de producción.

EJEMPLO:

Una compañía, con base en los períodos transcurridos y en los estudios técnicos, llega a determinar los gastos generales fijos y variables a través de tres de sus principales cuentas:

Gastos de depreciación: Cargo fijo de \$18.000 mes

Gastos de suministros: Se determina un costo variable de \$0.12 por

cada hora de mano de obra presupuestada.

Gasto potencia (vapor): Se determina un costo fijo de \$12.000 y un costo variable de \$0.08 por cada hora de mano de obra directa presupuestada.

Con base en los datos anteriores, prepara el presupuesto flexible para calcular los gastos generales de los diferentes niveles de producción, según el siguiente esquema:

| Niveles de producción Horas de mano de obra directa presupuestada | 70% | 80% | 90% | 100% |
|---|--------|--------|--------|--------|
| | 3.500 | 4.000 | 4.500 | 5.000 |
| Gastos generales | | | | |
| Gastos de depreciación | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Gastos de suministro | 420 | 480 | 540 | 600 |
| Gastos de potencia (vapor) | 12.280 | 12.320 | 12.360 | 12.400 |
| Total gastos generales | 30.700 | 30.800 | 30.900 | 31.000 |

El gasto de suministro es variable. Entonces, de acuerdo con las horas de mano de obra directa presupuestadas, su gasto será mayor o menor.

El gasto de vapor tiene dos costos: Uno fijo y uno variable, también depende de las horas de mano de obra directa de manufactura.

El gasto de depreciación de \$18.000 es fijo y por eso se puede aplicar en todos los niveles.

EJERCICIO 2

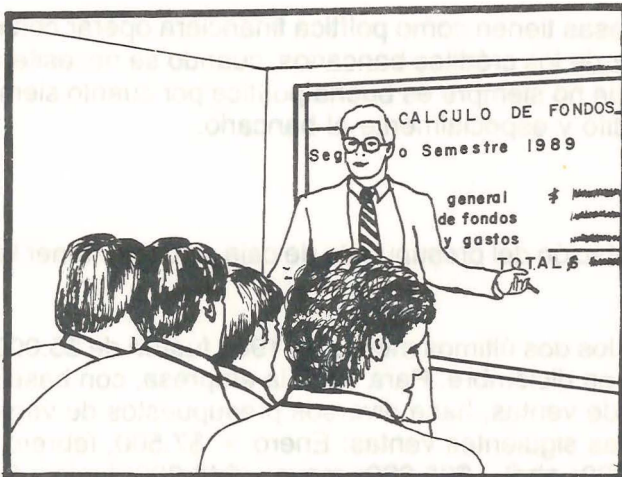
Desarrolle los siguientes puntos y coméntelos luego con su instructor:

1. ¿Qué clases de presupuestos debe elaborar toda empresa y por qué?
2. Explique brevemente en qué consisten, cuáles son las ventajas y quién prepara los siguientes presupuestos:
 - De ventas
 - De volumen de producción
 - De uso de materiales
 - De compra de materiales
 - De horas de mano de obra directa
 - De gastos generales de fabricación
 - ¿Cómo se relacionan entre sí estos presupuestos?
3. ¿Cuáles de los presupuestos anteriores se realizan en su empresa?
¿Cuáles no se realizan y por qué?

V. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Los pronósticos que se hacen para calcular los fondos necesarios para un período determinado, con el objeto de dirigir la gestión del capital invertido a corto plazo:

Comprende:



A. PRESUPUESTO DE CAJA

Es uno de los más importantes presupuestos financieros.

Significado

Indica el movimiento del dinero: entrada y salida en un período determinado.

Responsable

El tesorero de la empresa.

Quién lo prepara

El tesorero con la colaboración de sus subalternos.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Tiene relación con el de compra de materiales, ventas, gastos generales, de manufactura, de mercadeo, de administración, balance general, flujos de caja, flujos de fondos y el de capital.

Generalidades

Cuando el presupuesto de caja es adecuadamente elaborado, dirige a la empresa a no recurrir con frecuencia a los préstamos o créditos. Una de sus características principales es que, antes que todo, prevé que haya dineros suficientes para el pago de la nómina y los demás gastos de operación de la organización.

Algunas empresas tienen como política financiera operar con cajas menores y depender de los créditos bancarios, cuando se necesiten. Se deberá comprender que no siempre es buena política por cuanto siempre se debe recurrir al crédito y especialmente al bancario.

EJEMPLO:

Para la presentación del presupuesto de caja se deben tener los siguientes datos:

Las ventas de los dos últimos meses de 1988 fueron de \$5.000 en noviembre y \$10.000 en diciembre. Para 1989 la empresa, con base en los datos y pronósticos de ventas, hace diversos presupuestos de ventas, es decir, espera tener las siguientes ventas: Enero = \$7.500; febrero = \$12.500; marzo - \$20.000; abril - \$35.000; mayo - \$40.000; junio - \$45.000; julio \$50.000; agosto - \$60.000. Se estima que los pagos de esas ventas se hacen así: 30% se recogerá en el mes respectivo, permitiéndose un descuento de caja del 2%; un 60% del mes anterior se recogerá en el mes corriente, así como un 5% de las ventas del segundo mes hacia atrás; el resto se consideran como deudas malas.

El saldo de caja en enero es de \$2.500 y se espera tener un máximo de \$5.000 en los siguientes meses, considerándose como norma tener en caja como mínimo \$5.000. Se han presupuestado otros ingresos así: \$1.000 en enero; \$1.000 en febrero; \$1.750 en cada uno de los meses restantes.

Costos de manufactura el 40% de las ventas previstas para el segundo mes adelante entre la producción y las ventas, y se hará un pago de caja por tales costos del 80%, considerándose gastos de depreciación el 20% restante.

Los gastos de venta y administración se espera que sean del 10% de las ventas del mes hacia adelante, requiriéndose para ellos el 90% de pago de caja y el 10% restante depreciación. Además, se han presupuestado los gastos no operativos, así: enero - \$25; febrero - \$35; marzo - \$40; - abril - \$50; mayo - \$600 y junio - \$1.500.

En consecuencia, el presupuesto de caja será:

PRESUPUESTO DE CAJA

Para el primer semestre de 1988

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Totales |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|
| Entradas a caja: | | | | | | | |
| Saldo inicial | 2.500 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 11.615 | 26.475 | |
| Por cobro de las cuentas x cobrar | 8.455 | 8.675 | 13.755 | 22.915 | 33.760 | 38.980 | 126.540 |
| Otras entradas | 1.000 | 1.000 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | |
| Por préstamos | 595 | 3.360 | 485 | 0 | 0 | 0 | |
| TOTAL | 12.550 | 18.035 | 20.990 | 29.665 | 47.125 | 67.205 | |
| Salidas de caja: | | | | | | | |
| Por costos de manufactura | 6.400 | 11.200 | 12.800 | 14.400 | 16.000 | 19.200 | 80.000 |
| Por gastos de ventas y administ. | 1.125 | 1.800 | 3.150 | 3.600 | 4.050 | 4.500 | 18.225 |
| Por gastos no operat. | 25 | 35 | 40 | 50 | 600 | 1.500 | |
| TOTAL | 7.550 | 13.035 | 15.990 | 18.050 | 20.650 | 25.200 | |
| Saldo de caja al final de cada mes | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 11.615 | 26.475 | 42.005 | |
| | 12.550 | 18.035 | 20.990 | 29.665 | 47.125 | 67.205 | |

B. PRESUPUESTO DE ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

Significado

Son las ganancias que se esperan tener en un período determinado.

Responsable

La responsabilidad es del jefe del Departamento de Contabilidad.

Quién lo prepara

Este presupuesto lo prepara un asistente ejecutivo del contralor, que puede ser el jefe del Departamento de Contabilidad.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Tiene relación con todos o casi todos los presupuestos.

Generalidades

Debido a la inestabilidad de los gastos variables, es aconsejable elaborar presupuestos de estados de rentas y gastos, porque por medio de este presupuesto se puede determinar qué productos, en qué regiones o qué grupos de clientes serán los que darán mejores rendimientos. Por lo tanto, para obtener buenos resultados es aconsejable, al final de cada período, comparar el presupuesto del estado de rentas y gastos con los datos reales del mismo estado.

EJEMPLO:

Para la elaboración del presupuesto de rentas y gastos se tiene la siguiente información:

| | |
|---|---|
| Inventario de materiales 1-1-88. | \$138.000 (Del balance general de 12.31.87) |
| Inventario de mercancía terminada 1-1-88. | \$ 1.000 (Del balance general 12.31.87) |
| Costos no operacionales del período | \$ 4.500 |
| Inventario mercancía terminada 6-30-88 | \$ 8.540 valor que se obtiene así: |
| Materiales directos | \$ 49.240 |
| Mano de obra directa | 97.250 |
| Gastos generales de manufactura | <u>33.410</u> |
| | \$179.900 |

Los costos de manufactura son \$179.900 que corresponden a una producción presupuestada de \$14.700 unidad, es decir que el costo por unidad será:

$$\frac{\$179.900}{14.700} = \$12.2/ \text{unidad}$$

Se supone que se vendieron 14.000 unidades, es decir que quedaron en el inventario final 700 unidades con un costo de \$ 12.2 para un total de \$8.540 que es lo que queda en el inventario de mercancía terminada. Entonces, con base en los anteriores datos, el presupuesto del estado de rentas y gastos para el primer semestre de 1988, será así:

| | |
|--|----------------|
| Ventas | 320.000 |
| – Costo producto manufacturado y vendido: | |
| Costo de manufactura del período | 179.900 |
| + inventario de mercancía terminada 1-1-88 | <u>1.000</u> |
| | 180.900 |
| – inventario mercancía terminada 6-30-88 | – 8.540 |
| Costo producto manufacturado y vendido | <u>172.360</u> |
| Ganancia Bruta | 147.640 |
| – Gastos de ventas | |
| Propaganda | 1.000 |
| Salarios vendedoras | 8.000 |
| Comisiones vendedores | 2.000 |
| Bodegaje | 500 |
| Transportes | <u>400</u> |
| | 11.900 |
| – Gastos de administración | |
| Salarios de ejecutivos | 18.000 |
| Gastos asuntos legales | 500 |
| Salarios de of. de admón. | 4.000 |
| Gastos misceláneos | <u>500</u> |
| | 23.000 |
| Total de gastos de venta y administración | 34.900 |
| | 112.740 |
| – Gastos no operativos | <u>4.500</u> |
| Ganancia neta del período | <u>108.240</u> |

C. PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL

Se le denomina también como proyección del balance y es importantísimo dentro de la organización de la empresa.

Significado

Es un pronóstico de la situación financiera de la empresa en un momento dado.

Responsable

El jefe del Departamento de Contabilidad.

Quién lo prepara

Está a cargo del jefe de contabilidad y sus subalternos.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relacionan?

Tiene relación directa con el presupuesto de caja, con el de estado de rentas y gastos, con el de flujo de fondos y con el de capital; es decir, con todos los presupuestos financieros.

EJEMPLO:

La presentación de este presupuesto será:

BALANCE GENERAL PARA EL PRIMER SEMESTRE DE 1988

| Activos corrientes | | Pasivos corrientes | |
|--------------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Caja | 42.005 | Cuentas por pagar | 202.725 |
| Cuentas por cobrar | 49.460 | | |
| Materiales | 72.550 | | |
| Inventario mercancía terminada | 4.270 | | |
| Activos Fijos | | Patrimonio | |
| Terrenos | 50.000 | Acciones | 475.940 |
| Edificios | 310.000 | | |
| | | S.C.R. | 104.120 |
| - Deprec. acumul. Edific. | <u>-15.500</u> | | |
| | 294.500 | Total pasivos y patrimonio | <u>782.785</u> |

| | |
|-------------------|----------------|
| Equipos | 300.000 |
| – Deprec. acumul. | |
| Equipos | <u>30.000</u> |
| | <u>270.000</u> |
| Total activos | <u>782.785</u> |

D. PRESUPUESTO DE FLUJO DE FONDOS

Sobre este presupuesto, conocido también como el presupuesto del flujo de capital, se puede presentar el siguiente análisis:

Significado

Son los fondos que entran o salen de una empresa durante un período determinado, así como las variaciones del capital de trabajo.

Responsable

La responsabilidad es de un asistente ejecutivo del contralor.

Quién lo prepara

La preparación y elaboración de éste presupuesto corre a cargo de un asistente ejecutivo del contralor.

¿Cuáles son los otros presupuestos con los que se relaciona?

Directamente con el balance general, con el de estado de renta y gastos y con el presupuesto de capital.

EJEMPLO:

La siguiente información es indispensable para la elaboración de éste presupuesto.

Se paga un impuesto sobre la renta \$5.457

Se pagan dividendos en el semestre por \$14.000

Se elabora así:

ESTADO DE FLUJO DE FONDOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DE 1988

Fondos suministrados

| | |
|------------------------|----------|
| Por ventas de acciones | \$35.940 |
|------------------------|----------|

| | |
|---|-----------------|
| Por ganancia neta después de imp. sobre la renta | 48.663 |
| + Gastos deprecia | 22.025 |
| Fondos suministrados por operación | <u>70.688</u> |
| Total fondos suministrados | 106.628 |
| Fondos aplicados: | |
| Pago de dividendos en el período | <u>- 14.000</u> |
| Aumento en el capital de trabajo | <u>92.628</u> |

VI. PRESUPUESTOS DE INVERSION COSTOS Y PRESUPUESTOS

A. PRESUPUESTOS DE INVERSION

Es el pronóstico de inversión de capital a largo plazo.

Comprende: Proyectos de ampliación
Modernización
Elaboración de nuevos productos

Este tema se refiere a estudios de factibilidad que corresponden a una especialización.

B. COSTOS Y PRESUPUESTOS

Para planear y dirigir las operaciones de producción y ventas, y controlar los resultados de la empresa es muy conveniente apoyar la contabilidad de costos con un régimen de control presupuestario.

Tanto los costos como los presupuestos son factores de control y dirección de incuestionable valor, por lo tanto es indispensable complementarlos para elevar la eficiencia y el rendimiento de explotación. Para el análisis de los costos es indispensable conocer las variaciones que existen entre los costos presupuestados y los costos reales de acuerdo con los registros contables.

Las variaciones de los rubros deben estar vinculadas entre sí y revelar cierta proporción o por lo menos una misma tendencia; así por ejemplo, no se justificaría un aumento en los gastos de distribución, si las ventas

se han reducido. Este fenómeno indicaría, sin lugar a dudas, que el presupuesto respectivo está equivocado.

Las variaciones deberán analizarse cuidadosamente porque la gravitación puede conllevar un error sistemático y poco aconsejable para la empresa, como quiera que puede llevar hacia la quiebra a una empresa, por ejemplo un incremento de las compras y ascenso en los gastos de almacenes.

VII. PRESUPUESTO INTEGRAL



El presupuesto maestro no es otro que aquel que se prepara en forma general, y que deja ver perfectamente la situación administrativa, operativa y financiera de la empresa para analizar a través de él las partes más adecuadas para fijar metas.

El presupuesto integral no solamente debe presentarse en forma numérica de valores, sino también mediante otras unidades o magnitudes que resulten útiles y necesarias para hacer las proyecciones y previsiones.

Los presupuestos deberán formularse por un año con la discriminación de sus cifras. El período anual, lógicamente, es el que corresponde al ejercicio económico y fiscal de la empresa a cuyo término se practica el balance general.

